

学校编码: 10384

学号: X2006155099



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕士学位论文

金叶复烤公司薪酬体系再设计

The redesign of compensation for
Sanming Golden Leaf Threshing

吴喜隆

指导教师姓名: 詹虹 副教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2009 年 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2009 年 12 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

中文摘要

近年来,随着社会主义市场经济的快速发展,企业间的竞争越来越激烈,甚至残酷。人力资源作为企业的第一资源,人才作为企业的第一资本,重要性越来越凸显出来。可以说,企业的核心竞争,实质上就是人才的竞争,人才是企业中最重要的资源,而人才最关心的问题就是最能体现其价值的薪酬。因此对于一个企业如何能够合理地利用薪酬总额,建立一个科学合理的薪酬体系,做好引人、用人、留人,培育和增强企业的核心竞争力具有重要的意义。

金叶复烤公司是在三明烟叶十多年稳定发展的基础上和全国卷烟工业实行片烟化要求的形势下建立的国有股份制企业。每年的年加工费用收入达到 1.2 亿元,年利润在 3600 万以上,在同行业中,利润排名第三,综合实力排名第六。企业规模、资金实力、技术水平、工艺研究等方面在行业内有比较大的优势。但在人力资源管理工作基本上仍实行传统的国有企业人事管理,缺乏系统的规划、服务的理念、现代管理制度和方法,各类管理、技术、工艺、配方等人才没有得到有效地激励和培训,干部能上不能下。薪酬分配不合理,激励机制不健全,员工包括大部分的中层干部都时有发牢骚,缺乏生气和活力等。这些问题的存在,严重制约了其它资源的优化配置,削弱了企业进一步发展的力量,造成企业后劲发展不足,形成瓶颈。

本课题在公司战略不变、公司定岗定编的前提下,运用自己所学的知识,把薪点法、宽带薪酬与岗位分类管理有机地结合起来,形成“档次能升能降”和“岗不变薪变”,制定一套紧密结合企业实际,较为科学合理的薪酬体系,以便为国内同行另外的 51 家打叶复烤公司提供借鉴。

关键词:金叶复烤;薪酬体系;再设计

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

In recent years, with the development of China socialist market economy rapid, more and more competition between enterprises, and even cruel. Human resources as its primary resource, the talents become more and more important to enterprises due to them are the primary capital of the enterprises. The core of the competition between enterprises is the talents' competition, and the talents' competition is salary competition. Therefore, it is significant that how the enterprises use the total salary pool and set up a salary philosophy to hire, using, keeping talents, cultivates and enhances the core competitive of enterprises.

Golden Leaf Threshing Company is a state-owned company which established on the requirement of the situation of leaf-only and base on the more than 10 years development of Sanming tobacco industry . Golden Leaf Threshing company annual revenue is around 120 million RMB and the profit is more than 36 million RMB. It has its preponderance in the firm size, financial strength, technology level, research in the field of technology in the industry. However, its human resources management is still using the traditional state-owned enterprises HR management system. It lack of systematic planning and services mindset, and the methods of modern management system.

That is not an effective incentive and training system for the talents of management, technology, process, formula and other professionals, the leaders can be promoted but can not be demoted. The employees including most mid-layer leader unhappy with the Pay system, incentive mechanisms, the moral of the employees is low. Those problems become the bottleneck of the company growth and restricted to optimize other resource.

On the constance of the company strategic and optimize the positions ,this thesis is using my knowledge to combine them to salary system, become “leader can be promoted and be demoted” and “salary based on position” system .Set up a logical salary system based on enterprise current situation; hope it can provide the reference for 51 Threshing companies in China.

Keywords:Golden Leaf Threshing;Compensation system;Redesign

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第一章 引 言	1
第一节 研究的背景	1
第二节 研究的意义	2
第三节 论文框架及研究的方法	2
第四节 研究的创新	3
第二章 薪酬体系设计的理论基础	4
第一节 薪酬体系的概述	4
第二节 薪酬体系水平设计的策略	5
第三节 薪酬结构的设计	6
第四节 薪酬体系设计必须考虑的因素	8
第五节 企业薪酬体系设计的基本流程	10
第三章 金叶复烤公司简介及现有薪酬体系	13
第一节 公司发展历程回顾	13
第二节 公司薪酬的调查方法及结果	15
第三节 公司现有薪酬体系存在问题	16
第四节 公司薪酬设计问题的成因分析	18
第四章 金叶复烤公司薪酬体系再设计	20
第一节 制定薪酬体系战略	20
第二节 职务设计和职务分析	20
第三节 职务评价	21
第四节 薪酬结构设计	23
第五节 工资分级及定薪	24
第六节 薪酬体系的执行、控制与调整	31
第七节 相关配套制度	34
第八节 薪酬体系满意率调查	36

结束语	37
附录一 工作分析问卷	39
附录二 公司各部门组织机构图	44
附录三 评分统计表	48
附录四 金叶复烤公司薪酬满意度调查问卷	51
参考文献	56
致 谢	58

Contents

CHAPTER 1 Introduction	1
Section1 The back ground of research	1
Section2 The significance of the research	2
Section3 The structure of thesis and method of the research	2
Section4 The innovation of the research	3
CHAPTER 2 The theoretical basis for the compensation structure.....	4
Section1 The summary of compensation philosophy	4
Section2 The theory of compensation level design	5
Section3 The theory of compensation structure design	6
Section4 The factors of compensation design	8
Section5 The basic process of the enterprises' s compensation design.....	10
CHAPTER3 Golden leaf Threshing company introduction and current compensation system introduction	13
Section1 Company history.....	13
Section2 The method of the compensation survey and its results	15
Section3 The problems of existing compensation system	16
Section4 The causes of the Company's existing compensation structure Problem	18
CHAPTER 4 Golden Leaf Threshing company compensation structure redesign	20
Section1 Making compensation strategic	20
Section2 Position design and position analysis.....	20
Section3 Position evaluation	21
Section4 Compensation structure design	23
Section5 Salary class and shape	24
Section6 Compensation system execution control and adjust	31

Section7 Related system.....	34
Section8 Pay system survey	36
Conclusion.....	37
Appendix 1 Work analysis sheet.....	39
Appendix 2 The structure of company'department.....	44
Appendix 3 Scoresheet sheet.....	48
Appendix 4 Golden leaf Threshing Company pay system survey.....	51
References.....	56
Acknowledgements.....	58

第一章 引言

第一节 研究的背景

自上世纪 80 年代中期以来,烟草行业迎来了发展史上的“黄金 20 年”,至今已连续超过 15 年成为我国纳税大户。根据国家税务总局发布的最新数字,2004 年我国烟草行业累计实现利税超过 2100 亿元,烟草业税收占全国总税收的 10%。而 2006 年中国纳税 500 强纳税新榜单中,以烟草为代表的特殊性行业仍占据压倒性地位,烟草制造业纳税多达 1761.50 亿元。2007 年,全国烟草行业共生产卷烟 4282 万箱,销售卷烟 4279 万箱,实现工商税利 3880 亿元。从数字看,烟草行业对中国财政收入的重要性不言而喻。中国烟草行业近 20 多年取得了如此辉煌的成就,最为重要的就是因为国家实行的“统一领导、垂直管理、专卖专营”的烟草专卖管理制度。但是,随着加入世贸组织、“工商分离”、取消县级公司法人资格的改革、行业内部的兼并、收购、重组等措施的实施,诸多的管理体制已经开始转变、并逐步深化,这种格局必将被全面打破。国内的烟草企业由于规模较小、产品结构单一、市场营销能力和技术创新能力较弱。在国内和国外的烟草市场大气候下,谁先能在更高的层次上参与市场竞争,谁先能在品牌建设、市场管理、人才管理、薪酬管理等方面建立符合市场化要求的体系,谁就能够取得主动权。

金叶复烤公司是在三明烟叶十多年稳定发展的基础上和全国卷烟工业实行片烟化要求的形势下建立的国有股份制企业,受福建烟草专卖局(公司)管理,具有很强的计划性,具有很强的执行职能,受行业和上级政策影响较大,不存在独立的公司战略。每年的年加工费用收入达到 1.2 亿元,年利润在 3600 万以上,公司在企业规模、资金实力、技术水平、工艺研究等方面在行业内有比较大的优势。金叶复烤公司地处全国第二大烟区,此烟区每年的种植和收购总量超过 110 万担^①,加上国家的行业政策是自 2003 年开始,烟叶实行片烟交接,原则上实行“就地打叶”,因此企业的打叶复烤加工市场是稳定的,这种优势在全行业也是数一数二的。但公司在人力资源管理工作基本上仍实行传统的国有企业人事管理,缺乏系统的规划、服务的理念、现代管理制度和方法,各

^①烟草行业交易过程中的一种俗称,一担为 50 公斤。

类管理、技术、工艺、配方等人才未能得到有效地激励和培训，公司领导干部养成了“能上不能下”，只能升不能降，当上领导干部就不能当一般干部，进了干部队伍就不能出来的习惯。这些问题的存在，严重制约了其它资源的优化配置，削弱了企业进一步发展的力量，造成企业后劲不足，形成瓶颈。为了进一步激活公司的人力资源，根据公司的人力资源战略部署，公司决定由作者牵头，对公司的薪酬进行一个总设计。

第二节 研究的意义

本论文的研究具有两个方面的意义。

一、理论意义

通过对公司薪酬分析及与过去薪酬的对比研究，为公司提供更加合理的改进办法，同时收集同行业的薪酬信息，以获得更多具有参考价值的信息，以便为今后在薪酬改革方面提供理论基础。

二、实践意义

通过在公司内部建立薪酬体系的实践，把自己在课堂所学的知识与企业实际结合起来，研究一个企业如何合理地利用薪酬总额，建立一个科学合理的薪酬分配，做好引人、用人、留人，培育和增强企业的核心竞争力，同时为国内同行另外的 51 家打叶复烤企业提供借鉴具有重要的意义。

第三节 论文框架及研究的方法

薪酬体系设计是人力资源工作的一个非常重要的一个组成部分，是激励体系的核心。由于它具有其他激励方式不可替代的重要作用，使其成为企业管理过程中的一个非常关键的问题。薪酬体系设计合理，不仅为公司节约了大量人工成本，而且会达到良好的激励效果，促进生产效率的提高。但是，如果薪酬体系设计不合理，在浪费大量成本的同时，员工的工作士气也会非常低落。因此，本文从第二章开始，从薪酬体系的概述、薪酬体系水平设计的策略、薪酬结构的设计、薪酬体系设计必须考虑的因素、企业薪酬体系设计的基本流程分五节阐述了薪酬体系设计的理论基础。第三章通过较为周密的调查分析，总结归纳金叶复烤公司现有薪酬体系所存在的问题。第四章对金叶复烤公司的薪酬体系进行了再设计，首先确定公司的薪酬体系战略；然后进行了职务设计和职务分析，最后论述了如何设计薪酬结构，工资分级与定薪，薪酬体系的执行、控制与调整，

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库